CE DOSSIER EST PUBLIÉ PAR MEDIAPLANET ET N'EST PAS SOUS LA RESPONSABILITÉ DES ÉDITEURS DE LA LIBRE BELGIQUE

DECOUVREZ-EN PLUS SUR
WWW.TRANSMISSIONDENTREPRISES.BE

MEDIA PLANET

TRANSMISSION D'ENTREPRISES

Septembre 2014

UNE BONNE PRÉPARATION ET DES RÈGLES STRICTES

Bernard Filliers de la distillerie Filliers nous explique les défis spécifiques d'une transmission familiale

VALORISATION
Au centre des négociations

DIMENSION HUMAINE
Du point de vue émotionnel

CONVENTIONS
L' importance des aspects juridiques

PHOTO : PRIVÉ

JE REPRENDS UNE ENTREPRISE OU J'EN CRÉE UNE NOUVELLE ?

1819 APPELEZ-NOUS

www.1819.be

1819.brussels

ENTREPRENDRE sans stress à Bruxelles
Appelez notre numéro d'aide à l'entrepreneuriat. CONSEILS GRATUITS

LE DÉFI

« En Belgique, 77 % des entreprises sont des entreprises familiales. Elles constituent donc **le moteur de notre économie.** Mais une entreprise familiale n'est pas synonyme de PME : ainsi, 55 % des entreprises de plus de 200 salariés sont des entreprises familiales », déclare Laurent Weerts, administrateur délégué de l'Institut de l'Entreprise Familiale.

Quand l'émotionnel s'en mêle

Laurent Weerts
ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ DE L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

Parfois décriées, elles ont pourtant prouvé qu'elles représentaient un pilier solide pour l'économie d'un pays, car elles sont attachées à leurs valeurs, à leur région et à leurs traditions. Il y a donc un réel intérêt à les choyer ! On estime que 22 % des entreprises familiales seront transmises dans les cinq prochaines années. Chacun sait qu'une transmission approximative aboutit généralement à la mort d'une entreprise, et par conséquent à la destruction d'emplois. Mais pourquoi leur transmission semble-t-elle poser tant de problèmes ? Rappelons les quatre étapes d'une transmission familiale :

1 La recherche du successeur

Cette étape ne semble pas poser de problème particulier aux dirigeants d'entreprise, même s'ils s'avèrent plus exigeants qu'avant. En effet, ils y voient une réelle opportunité d'offrir un travail épanouissant à leurs enfants. Toutefois, elle présente déjà toute une série de pièges. Notamment, quel enfant choisir ? Si mes enfants reprennent ensemble mon entreprise, vont-ils bien s'entendre ? Quelles fonctions vont-ils exercer ? La grande difficulté sera, le moment venu, de désigner le successeur idéal, ce qui pourrait être interprété comme de faire un choix entre ses enfants. Tous les parents vous le diront : ils ont des enfants exceptionnels. Ce choix risque donc de provoquer une décharge émotionnelle au sein de la famille.

2 La transmission du savoir

Notre étude (L'impact de la crise sur la transmission des entreprises familiales - juin 2014) a permis de mettre en avant l'exigence du cédant vis-à-vis de son successeur. Ce dernier doit présenter toutes les qualités (rigoureux, ambitieux, passionné, fonceur) et être capable d'apporter une vision à l'entreprise. Paradoxalement, le cédant ne fait pas grand-chose pour aider son successeur et mieux le préparer. On remarque, par exemple, que 60 % des entrepreneurs ayant définitivement opté pour la succession familiale n'ont mis aucun programme spécifique en place pour préparer leur successeur. Cette tendance démontre le malaise que les parents vivent dans le cadre du choix de leur successeur. En effet, celui qui suit les formations pour reprendre la société est par la force des choses le successeur désigné...

3 La transmission des avoirs

Il existe une multitude d'intervenants pour aider le cédant et le successeur. Le piège à éviter : vouloir optimaliser un schéma fiscal à tout prix et arriver à un scénario trop difficile à mettre en place ou qui ne correspond pas aux désidératas du successeur. Le cédant et le successeur doivent choisir la route de la succession qui leur convient le mieux et de là, mettre en place la structure juridique et fiscale appropriée. Mais voilà, notre étude a mis en avant les difficultés qu'ont des générations différentes à se parler et à exprimer clairement ce qu'ils veulent. Les cédants n'osent pas dire ce qu'ils pensent réellement des capacités de leurs enfants et ceux-ci n'osent pas non plus s'exprimer sur la manière dont leurs parents dirigent la société familiale. De nouveau, l'émotionnel va jouer un grand rôle, ce qui risque de compliquer tout le processus. Ce risque est souvent très largement sous-estimé par les experts financiers. Ils vont parler valeur, argent, taxes... Alors que la famille va parler de projet de vie, d'enfants...

4 La transmission du pouvoir

La majorité des cédants voudront garder un contact avec leur entreprise, après l'avoir cédée. Comment la cohabitation va-t-elle se passer entre les deux générations ? Le cédant est-il réellement prêt à s'effacer ? Qui prendra les décisions stratégiques ?... L'émotionnel complique ici aussi les choses !

Dans les 4 étapes, l'émotionnel est prégnant et constitue un facteur de risque important pour le bon déroulement de la transmission. Face à cela, l'Institut de l'entreprise familiale préconise la mise en place d'un dialogue intergénérationnel facilité par des externes. La charte familiale peut être aussi le chainon manquant dans le processus de transmission. Enfin, anticiper les obstacles ou lever les non-dits grâce à un dialogue structuré permettra à la famille de mettre toutes les chances de son côté pour réussir sa transmission.

+ DÉCOUVREZ NOTRE CAMPAGNE DIGITALE

« Pour plus de témoignages, photos et vidéos, scannez le code QR ou rendez-vous sur notre campagne digitale. Je vous souhaite une bonne lecture. »

Thomas Hance
PROJECT MANAGER

WWW.TRANSMISSIONDENTREPRISES.BE

TRANSMISSION D'ENTREPRISES
SEPTEMBRE 2014

Managing Director: Leoni Smedts
Head of Production: Daan De Becker
Web-editor: Annelien Alaerts

Business Developer: Anouk Lescrenier

Project Manager: Thomas Hance
Tel: +32 2 421 18 34
E-mail: thomas.hance@mediaplanet.com

Rédaction: Jacqueline Remits, Justine Rossius, Olivier Clinckart, Cynthia Bashizi
Proofreader: Lauranne Paës
Lay-out: I Graphic
E-mail: reclamebureau@i-graphic.be

Print: IPM
Distribution: La Libre Belgique
Mediaplanet contact information:
Tel: +32 2 421 18 20
Fax: +32 2 421 18 31
E-mail: info.be@mediaplanet.com

D/2014/12.996/24

Suivez-nous sur:
/MediaplanetBelgique
@MediaplanetBE
Mediaplanet Belgium
Mediaplanetbe

MEDIA PLANET

Mediaplanet's business is to create new customers for our advertisers by providing readers with high-quality editorial content that motivates them to act.

Avec des solutions RH adéquates,
vos idées deviennent réalité.

www.sdworx.be/consulting

sdworx
Result driven HR

EXPERTISE

Règles d'or pour une transmission réussie

La vente d'une entreprise est un processus de longue haleine qui prend classiquement 6 à 9 mois. L'une des clés de la réussite de cette transaction est de bénéficier d'un accompagnement sérieux.

Rodolphe Blondiau et Patrick Michielsen sont associés au sein du bureau de conseil en fusion-acquisition, Merodis. Ils sont spécialisés dans l'accompagnement des entreprises engagées dans une logique de cession et préconisent une préparation minutieuse. Forts de leur expérience, ils livrent quelques conseils pour une transmission réussie.

Avant tout, il faut songer à sécuriser les principales composantes de l'entreprise - clients, personnel, fournisseurs, etc. Cette sécurisation a pour objectif de pérenniser ces composantes une fois l'entreprise vendue et permettra ainsi au repreneur de récolter les fruits de son investissement. « Si le portefeuille de clients est par exemple la principale source qui assure la valeur de la société, il serait judicieux de sécuriser ses relations en signant des contrats à long terme, en organisant de la visibilité sur la récurrence du chiffre d'affaires », commentent les deux spécialistes. D'après eux, quelques règles primordiales devront être suivies, et plus particulièrement :

Patrick Michielsen et Rodolphe Blondiau
ASSOCIÉS AU SEIN DU BUREAU DE CONSEIL EN FUSION-ACQUISITION, MERODIS

Préparer la transaction future en amont

Il s'agit principalement de diminuer les incertitudes pour le repreneur potentiel et rendre l'entreprise attrayante en réduisant les passifs incertains et sortant les actifs qui ne sont pas essentiels à son bon fonctionnement. Ensuite, le processus doit se mettre en route lorsque la plupart des signaux décisifs sont verts : croissance de la société et des marchés sur lesquels elle est active, environnement économique porteur, stabilité du management, du personnel, des fournisseurs et des clients.

Confier la transaction à des professionnels compétents

Afin d'éviter que ce rêve professionnel ne se transforme en cauchemar, il faut trouver un banquier d'affaires qui possède l'expérience et les connaissances nécessaires. Au-delà d'être un fin technicien, il doit également être un négociateur chevronné pouvant allier capacité de persuasion, séduction et fermeté.

Créer la compétition entre les acquéreurs potentiels

L'intermédiaire professionnel va s'atteler à créer une compétition entre les acquéreurs potentiels. Il ne faut pas que l'acquéreur puisse profiter du fait qu'il soit seul. Il ne faut pas pour autant que les candidats acquéreurs soient découragés par un processus trop ouvert. En d'autres termes, il est opportun de ne sélectionner que quelques repreneurs potentiels sérieux et de leur faire sentir qu'ils figurent parmi les candidats choisis avec lesquels on envisage la transaction.

Offrir un minimum de flexibilité aux repreneurs

Les vendeurs ne doivent pas exclure toute modalité de payements différés. En outre, après la vente, le cédant doit pouvoir s'engager à accompagner pendant un certain temps (en règle générale, entre 2-3 ans) l'entreprise si l'acquéreur le souhaite. Le temps de faire la transition entre les clients ou les fournisseurs de l'entreprise, par exemple.

JUSTINE ROSSIUS
redaction.be@mediaplanet.com

+ TRANSMISSIONDENTREPRISES.BE

Pour plus d'informations
sur le modèle d'évaluation DCF (Discounted Cashflow), rendez-vous sur notre site web.

TRANSMISSION D'ENTREPRISES
Sécurisez votre parcours !
Durant les moments cruciaux d'une vie professionnelle, nous mobilisons le savoir-faire et l'expérience de notre équipe pour apporter un conseil professionnel, éthique et humain. COPILOT® sécurise votre parcours et trouve les meilleures solutions afin d'optimaliser vos chances de succès !
QUELS SONT VOS BESOINS ?
TRANSMISSION D'ENTREPRISES
RÉFLEXIONS STRATÉGIQUES
CROISSANCE EXTERNE
OUVERTURE DU CAPITAL & PARTENARIAT
RELATIONS ENTRE ACTIONNAIRES
MANAGEMENT BUY-OUT
ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT
FINANCEMENT

CONTACTEZ-NOUS

Quai Godefroid Kurth 30
B-4020 LIEGE
T +32 (0)4 340 19 19

Chemin du Stocquoy 1
B-1300 WAVRE
T +32 (0)10 84 95 58

info@copilot.be
www.copilot.be

COPILOT®
La créativité au service de l'actionnaire

INSPIRATION

Executive Interim Management : une intervention temporaire pour des solutions durables

Benjamin Colas
INTERIM MANAGER

> Un Interim Manager peut être utile par exemple pour les aspects liés à la culture d'entreprise. Il y a des particularités, des subtilités, des codes différents, selon les pays

Partout dans le monde, un nombre croissant d'entreprises, d'organismes publics et d'organisations du secteur non marchand se paient les services de l'Executive Interim Management. Un Interim Manager évoque sa profession.

Qu'est-ce que l'Executive Interim Management ?

Benjamin Colas : « C'est l'exercice temporaire d'une fonction de direction, au niveau de la direction générale ou d'un cadre de la direction. »

Dans quels cas une entreprise fait-elle appel à de l'Interim Management ?

« Dans de nombreuses circonstances ! Citons par exemple la nécessité de changer la culture de l'entreprise, la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie que les personnes en place ne sont pas en mesure d'effectuer, le lancement de nouvelles activités qui ne sont ni géographiquement ni technologiquement à la portée de l'équipe existante. Il y en a d'autres : les opérations de fusion/acquisition ou de cession patrimoniale. Une société familiale, qui veut arrêter ses activités parce que les actionnaires ne souhaitent pas continuer ou ne veulent plus réinvestir, cherche un partenaire ou un repreneur. Il y a aussi les cas de Management Buy-out ou Buy-in, les opérations de décentralisation ou de privatisation. Des groupes internationaux, qui rachètent des sociétés en Belgique, veulent créer une forme de synergie, de coordination entre ses différentes entités. Ajoutons encore la cession d'une partie des activités ou la liquidation, la détérioration des résultats, le départ, la maladie ou le décès d'un dirigeant, les problèmes de succession ou d'incapacité de gestion. Cela arrive souvent dans les entreprises familiales : les successeurs ou un nouveau directeur ont parfois besoin d'être coachés. »

Aujourd'hui, quelles sont les principales raisons pour lesquelles une entreprise recourt aux services d'un Interim Manager ?

« Aujourd'hui, la gestion de crise est souvent demandée. Quand l'entreprise n'obtient plus de bons résultats, ou que la famille veut carrément tout arrêter. Il y a cinq ou six ans, il y avait beaucoup plus de développement d'affaires, de lancement de nouvelles activités. À l'étranger, on cherchait à trouver un distributeur ou à lancer une nouvelle filiale. »

Dans quels cas des compétences métiers sont-elles nécessaires ?

« Quand il y a une fusion/acquisition, le candidat acheteur intéressé réalise une due diligence, car il souhaite avoir une information précise de l'entreprise qu'il veut acquérir par un spécialiste métier. Par exemple, une société automobile japonaise, qui ne connaît pas le marché européen, souhaite acquérir une entreprise belge de fabrication de pièces pour automobiles. Elle va faire appel à un spécialiste métier de ce secteur pour être certaine de la valeur de l'entreprise qu'elle envisage d'acquérir. Dans ce cas, on fait également souvent appel à un Interim Manager, également pour des aspects liés à la culture d'entreprise. Il y a des particularités, des subtilités, des codes différents, selon les pays. L'Interim Manager va jouer un rôle d'interface entre les cultures. »

À quelle place travaille l'Interim Manager ?

« La société repreneuse installe un Interim Manager soit à la place de la direction générale, soit comme administrateur ayant un rôle opérationnel dans l'entreprise, soit comme conseiller du président avec la mission de faire le reporting ou de mettre en place la direction financière. Ce spécialiste intervient souvent avant la due diligence. Dans un autre cas, une entreprise souhaite établir une filiale dans un autre pays. Elle engage alors un Interim Manager pour l'aider dans toute la phase d'implantation. »

Quelles sont les qualités spécifiques de ce spécialiste ?

« La fonction d'Interim Manager peut s'appliquer à tous les niveaux de l'entreprise. Il doit être doté d'une bonne capacité opérationnelle. La différence entre un Interim Manager opérationnel et un consultant classique est que le premier apporte des solutions pratiques et rapides aux problèmes rencontrés. Il participe aussi activement aux problèmes de gestion des ressources de l'entreprise quand il s'implique dans l'organisation. Il peut mutualiser ses meilleures expériences. Enfin, il n'est présent que pendant un temps limité. Il ne va prendre la place de personne. »

JACQUELINE REMITS
redaction.be@mediaplanet.com

NÉOS
Intérim Management

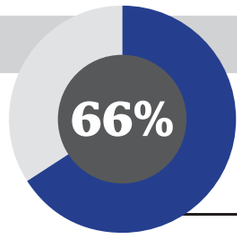
L'expertise de nos interim managers couplée au professionnalisme de nos consultants contribue à la reussite des missions.

www.neosim.be • didier.woitrin@neosim.be

EXPERTISE

37 %
des personnes physiques et
31 %
des personnes morales **sont des entreprises transmissibles**

Une opération d'acquisition de PME doit être renflouée en
5 à 7 ans
maximum



des patrons souhaitent encore privilégier la transmission familiale

Selon certaines estimations européennes, le vieillissement de la population des chefs d'entreprises pourrait toucher jusqu'à
690 000 PME et 2,8 millions d'emplois chaque année

Cession d'une pme : mode d'emploi

Une bonne préparation est essentielle en termes de transmission d'entreprise, Christine Margrève, Manager de la Sowaccess, nous explique les pièges à éviter et nous donne quelques astuces pour une cession réussie.

Christine Margrève
MANAGER DE LA SOWACCESS

À quels défis sont confrontées les entreprises en matière de transmission ?

« Le vieillissement de la population des chefs d'entreprises constitue un critère majeur. Selon certaines estimations européennes, le phénomène pourrait toucher jusqu'à 690 000 PME et 2,8 millions d'emplois chaque année. À l'échelle nationale, on estime que 37 % des personnes physiques et que 31 % des personnes morales sont des entreprises transmissibles. D'où l'importance et l'urgence de se pencher sur cet aspect. L'âge n'étant pas, bien entendu, le seul moteur dans la décision de transmettre son entreprise.

Par ailleurs, faute de préparation, la transmission d'une PME risque d'être mal vécue du côté des cédants. Le volet émotionnel n'est en effet pas à sous-estimer. Il est essentiel de faire mûrir son projet au moins quatre ou cinq ans avant de commencer la préparation même de la PME à la vente. Un repositionnement stratégique, par exemple, peut s'avérer nécessaire.

Enfin, la crise a malheureusement laissé des traces : certaines PME sont devenues moins performantes, ce qui a un impact sur les résultats et donc sur leur valorisation. L'écart entre le prix de marché et les attentes du cédant est parfois conséquent. De leur côté, les acteurs financiers ont revu certaines exigences à la hausse, une opération d'acquisition de PME devant être renflouée en 5 à 7 ans maximum, ce qui influe également sur les négociations dans le cadre d'opérations de reprise. »

La transmission familiale représente-t-elle encore une proportion non négligeable ?

« 66 % des patrons souhaitent encore privilégier la transmission familiale, mais elle est de plus en plus difficile à concrétiser. Nombre de dirigeants se retrouvent confrontés à l'impossibilité de transmettre leur entreprise à leurs enfants, ceux-ci ayant embrassé d'autres carrières. Parallèlement, certains dirigeants ambitionnent parfois de transmettre leur PME à un membre de leur famille, alors que ce dernier n'en a ni la volonté, ni l'ambition, ni les compétences. D'où le risque d'entacher la crédibilité du repreneur dès les premiers instants de la succession. L'une des particularités de l'entreprise familiale est la concentration du pouvoir décisionnel sur les seules épaules du dirigeant. Son rôle central doit donc progressivement s'effacer pour qu'une organisation en étoile, avec un dirigeant au centre, fasse place à un organigramme structuré. Une préparation organisationnelle et une adaptation de la structure de l'entreprise sont primordiales et rendront l'entité plus attractive. Les employés doivent également participer à la transmission en connaissant le souhait du dirigeant de transmettre son entreprise à un membre de sa famille ou à un externe. »

Qu'en est-il du financement des opérations de transmission ?

« Dans le cadre d'un projet de reprise, l'acquéreur doit évaluer les moyens financiers nécessaires pour mener à bien l'acquisition et ultérieurement, le développement de l'entreprise. Il doit donc avant tout préparer un montage financier de reprise et un Business Plan crédibles pour la banque. Les soutiens publics peuvent jouer un rôle essentiel. À cet égard, la Sowaccess organise des Clubs de Repreneurs afin de professionnaliser la démarche et d'aider les candidats repreneurs à mûrir et structurer leur projet.

Outre les mesures publiques d'accompagnement, il existe une aide que le repreneur ne doit certainement pas négliger : celle du cédant. Une période de rodage est très importante car le repreneur a beaucoup à apprendre du cédant. Elle est donc cruciale, car elle permet une transition en douceur avec les équipes afin de les fédérer autour d'un projet commun, les clients, les fournisseurs et tous les autres partenaires de l'entreprise. »

Quel est le rôle de la Sowaccess dans les transmissions ?

« La Sowaccess a, à ce jour, déjà orienté pas moins de 680 entreprises dans leurs démarches. Nous rencontrons et accompagnons en toute neutralité les entrepreneurs en amont afin d'identifier leurs besoins, nous fournissons les informations sur les différentes étapes et les orientons ensuite vers des professionnels reconnus pour leur expertise.

La Sowaccess gère une base de données d'acquéreurs stratégiques et d'acquéreurs privés. Nous travaillons avec toute la typologie des prescripteurs actifs en transmission, chacun expert dans leur domaine. Les parties se voient toujours proposer 3 ou 4 partenaires pour les épauler dans leurs démarches de cession/acquisition de façon à assurer une véritable indépendance et neutralité dans notre action. »

OLIVIER CLINCKART
redaction.be@mediaplanet.com

+ TRANSMISSIONDENTREPRISES.BE

Pour plus d'informations
sur le caractère international de la transmission, rendez-vous sur notre site web.

EXPERTISE

Vendre son entreprise : les grandes étapes

Yves Bessemans
ADMINISTRATEUR
DÉLÉGUÉ DE COPILOT

Frédéric Loverius
ASSOCIÉ

Les plus belles opérations sont réalisées lorsque le chef d'entreprise a entre

45 et 55 ans

Vendre son entreprise n'est pas une opération simple et évidente. Plusieurs paramètres sont à prendre en compte pour que la transmission soit réussie. Explications.

Pour quelles raisons un patron décide-t-il un jour de vendre son entreprise ?

Yves Bessemans, administrateur délégué de Copilot : « La raison numéro une, c'est l'âge. Si les enfants n'ont pas manifesté le souhait de reprendre l'activité, ce qui est de plus en plus souvent le cas, le dirigeant doit réfléchir à sa succession, au passage de témoin, et ce, pour la pérennité de l'entreprise. Dans l'absolu, cela peut paraître assez normal, mais dans la réalité, le passage à l'acte n'est pas chose évidente. »

Quelle est la première étape d'une transmission d'entreprise réussie ?

Y. B. : « La première étape est la préparation psychologique de l'entrepreneur. L'entreprise est toute sa vie. S'il la vend, il a le sentiment qu'il n'aura plus d'activité, qu'il n'aura plus de fonction, n'ayant plus de rôle à jouer dans la société au sens large. »

Frédéric Loverius, associé : « Il doit donc préparer et organiser sa vie après l'entreprise, par exemple, en s'affiliant à des clubs, en s'intégrant à différents milieux sociaux. S'il vend son entreprise sans avoir de projet alternatif, il va se retrouver très vite désœuvré. Après quoi, il tourne en rond et parfois même déprime. Les plus âgés ont souvent la peur du vide qui suivra la vente de leur entreprise. C'est la raison pour laquelle il est conseillé de ne pas retarder trop longtemps la décision de la transmettre. Faute de quoi, en cas de problème de santé, il faut la vendre dans l'urgence et donc, vraisemblablement, à des conditions moins favorables. »

Y a-t-il donc un bon moment pour vendre ?

Y. B. : « Le bon moment est celui que l'actionnaire a choisi, le jour où il a décidé de vendre. Savoir s'arrêter au bon moment est essentiel. »

Si l'on devait donner une fourchette d'âge ?

Y. B. : « Les plus belles opérations sont réalisées lorsque le chef d'entreprise a entre 45 et 55 ans. À cet âge-là, il a un projet, il sait ce qu'il veut faire après. »

Comment bien vendre ?

Y. B. : « L'idéal est de se faire accompagner. Une entreprise est le fruit d'une vie et également le capital retraite de l'entrepreneur. Il convient dès lors de bien gérer, de bien négocier tous les paramètres de la transaction. »

Quelle est l'étape suivante ?

F. L. : « Une fois que la décision de vendre est prise, il faut évaluer l'entreprise. C'est parfois la phase la plus délicate. Il s'agit de procéder à une évaluation selon les prix du marché et de confronter le résultat avec la valeur émotionnelle, l'idée que le propriétaire se fait de la valeur de son entreprise. Il peut être déçu. La dimension émotionnelle n'est pas technique. La valeur de l'entreprise doit correspondre à ce que les banquiers sont prêts à financer pour son rachat. Lorsqu'il y a accord, le processus de mise en vente peut être entamé. »

Quelle est la partie la plus complexe de la transmission d'une entreprise ?

Y. B. : « C'est de trouver un acheteur, d'investiguer suffisamment dans le marché et de rencontrer celui qui a justement envie de cette entreprise-là. Cette recherche se fait dans une certaine confidentialité. On vend quelque chose dont, au départ, on ne peut pas parler de manière très explicite. De l'autre côté, il y a des acheteurs, des personnes en recherche d'un changement de carrière et qui disposent de fonds personnels. »

Pour acheter une entreprise, des fonds propres sont-ils toujours nécessaires ?

Y. B. : « La banque va prendre des risques en proportion des risques pris par le candidat investisseur. Le montage équilibré se situe avec un apport de 30 et 40 % de fonds propres. Bien entendu, l'acquéreur peut également solliciter des invests publics et privés. »

Combien de temps prend en moyenne une opération de transmission d'entreprise ?

Y. B. : « Entre six mois et deux ans. La vitesse à laquelle le candidat va être détecté ne peut pas être précisée à l'avance. »

JACQUELINE REMITS
redaction.be@mediaplanet.com

Sowaccess
Groupe Sowalfin

Céder ou reprendre une entreprise ?

Vous désirez VENDRE votre entreprise?
La SOWACCESS vous accompagne en toute confidentialité et neutralité. Elle vous offre l'opportunité de rencontrer des professionnels et recherche des contreparties correspondant à vos attentes.

Prêt à transmettre votre PME ? Testez-vous gratuitement et anonymement sur : www.jecedemapme.be

Vous désirez REPRENDRE une entreprise?
La SOWACCESS peut vous aider à bien définir votre projet, à chercher des cibles et à vous faire accompagner en toute confidentialité et neutralité par des professionnels.

Prêt à reprendre une société ? Faites le test gratuit et anonyme ou participez à nos Clubs Repreneurs.

Sowaccess, votre partenaire neutre en transmission de PME en Wallonie. www.sowaccess.be

EXPERTISE

Et l'humain dans tout cela ?

Denis Dumont de Chassart
CONSULTANT JURISTE
CHEZ SD WORX

> La clé ? Une communication claire avant, pendant et après les opérations de transmission de management

+ TRANSMISSIONDENTREPRISES.BE

Pour en savoir plus sur les deux facteurs essentiels à prendre en compte lors du processus de changement, rendez-vous sur notre site web.

L'aspect humain, pourtant essentiel, est souvent omis lors d'une transmission d'entreprise. Or, celle-ci a forcément un impact sur la culture de l'entreprise. Denis Dumont de Chassart, consultant juriste chez SD Worx, nous en dit plus.

Lors d'un changement dans le management d'une entreprise, quelles sont les constantes qui se dégagent ?

Denis Dumont de Chassart : « Le problème du timing reste très fréquent. C'est encore plus flagrant lorsque le changement survient à la suite d'un problème de santé imprévu du dirigeant. Si le fils ou la fille reprend la barre de l'entreprise, il ou elle a souvent une vision différente de celle de son parent. Sa manière de travailler n'est pas non plus la même. Quand une entreprise dirigée par un *pater familias* passe à la génération suivante, forcément celle-ci arrive avec d'autres idées sur la stratégie et la manière de gérer l'entreprise. Nous dressons toutefois le même constat pour la transmission d'une entreprise non familiale. Le fondateur considère souvent son entreprise comme "son enfant" ; son successeur en aura forcément une vision tout autre, ce qui va engendrer des confrontations entre les travailleurs ayant connu les anciens dirigeants et ceux qui intègrent l'entreprise avec la nouvelle direction. »

Quels sont les moments difficiles auxquels il faut s'attendre lors d'une transmission d'entreprise ?

« Quand il y a transmission, il y a changement dans la façon de gérer l'entreprise. Il peut y avoir des moments difficiles liés à une éventuelle restructuration, par exemple. Celle-ci peut aboutir à des licenciements, parfois collectifs. C'est lourd à gérer lorsqu'on envisage cette transmission comme un projet. Il s'agit de gérer les travailleurs qui sont en place et qui restent, et ceux qui partent, licenciés ou prépensionnés. Si l'entreprise est relativement importante, la direction des ressources humaines va devoir gérer le changement de nouvelle direction ainsi que les changements voulus par celle-ci au sein de l'entreprise. La nature humaine étant ce qu'elle est, avec l'inertie face au changement et la réticence à sortir de sa zone de confort, cette période est très délicate pour les ressources humaines. Quant au fondateur qui a fait grandir son entreprise et qui doit la quitter, c'est souvent un déchirement pour lui aussi. Il vit des moments difficiles. »

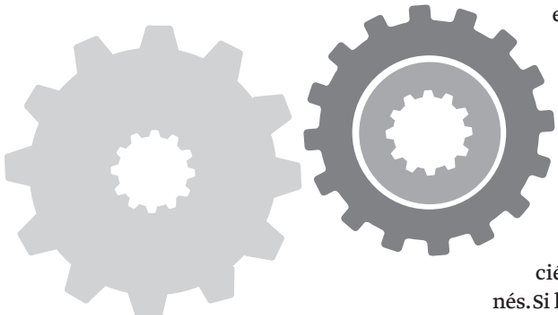
La communication interne et externe est donc un facteur essentiel de réussite.

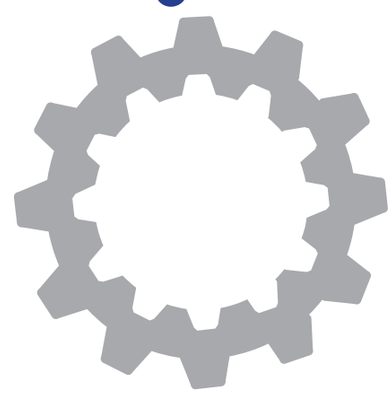
« En effet. Pour réussir une transmission d'entreprise, il faut clairement communiquer avec le personnel, avant, pendant et après les opérations de transmission. Tout le monde sera appelé à travailler ensemble. Le patron qui part doit expliquer les raisons de son départ. Pouvoir compter sur des personnes motivées et qui acceptent le changement pendant les opérations de transmission, cela ne se fait pas en deux coups de cuillère à pot. La communication doit porter sur les étapes de cette transmission. Il faut que ces opérations se fassent le plus rapidement possible avec une communication régulière. Laisser trop longtemps les gens dans l'incertitude aura un impact négatif sur leur motivation et leur engagement pour l'entreprise. L'inquiétude au sein du personnel peut donner naissance à de fausses rumeurs. Pour les éviter, un flux régulier d'informations, le plus transparent possible, est indispensable. Certes, tout ne sera pas dit, mais tenir les gens au courant est fondamental. Une communication externe vis-à-vis des acteurs qui gravitent autour de l'entreprise est essentielle également. Pourquoi l'entreprise est-elle transmise ? Tout n'est pas forcément clair comme de l'eau de roche pour les fournisseurs, les clients, les partenaires. Il faut donc les rassurer par rapport à ce qu'ils ont connu. »

Un accompagnement aide-t-il au changement de management ?

« Communiquer pendant et après la transmission auprès de ceux qui seraient appelés à subir les changements induits par la nouvelle direction, c'est bien. Mais il faut aussi accompagner les travailleurs pendant la transmission, en particulier ceux qui vont changer de fonction et endosser de nouvelles responsabilités. Une période de remise en question est indispensable pour leur permettre de réfléchir à leur fonction, à leur travail futur dans l'entreprise transmise. Un dialogue avec des experts ou spécialistes en changement de management et de ressources humaines facilitera la transition. Cette réflexion avec les instances internes et externes sera pour les travailleurs l'occasion de repartir sur de nouvelles bases. Cela ne veut pas dire signer un nouveau contrat de travail, mais bien établir les fondamentaux pour un nouveau départ. »

JACQUELINE REMITS
redaction.be@mediaplanet.com





EXPERTISE

La transmission de son entreprise est **l'une des décisions les plus stratégiques** qu'un entrepreneur puisse prendre au cours de sa vie professionnelle. Ce processus, qui doit être bien réfléchi, s'étend souvent sur plusieurs années. Marche à suivre.

Conseils avisés de professionnels

Virginie Meunier
BDO CORPORATE FINANCE

Alexandre Streel
PARTNER CORPORATE FINANCE CHEZ BDO

Quelle est la clé de la réussite d'une transmission d'entreprise ?
Virginie Meunier, BDO Corporate Finance : « La maîtrise professionnelle du processus de transmission est la clé de la réussite. En outre, certaines considérations financières, fiscales et juridiques jouent un rôle crucial pour quiconque veut éviter des surprises désagréables. »

Y a-t-il une étape particulièrement cruciale ?
Alexandre Streel, Partner Corporate Finance chez BDO : « La phase de préparation est une étape cruciale dans un processus de transmission d'entreprise. Autant que possible, les situations d'urgence sont à éviter. Le cédant doit prendre le temps de mûrir sa réflexion, en concertation avec les personnes impliquées dans le projet de cession. »

Pour quelles raisons ?
A. S. : « Dans tout processus de transmission, le cédant va réfléchir au préalable à qui il souhaite vendre son entreprise. Au sein de la famille ? En interne ? À un tiers ? Le candidat acquéreur doit-il avoir un profil de type industriel ou financier ? Il doit également penser au mode de transmission envisagé. Fusion ou cession ? Cession des parts ou d'actifs/fonds de commerce ? Chaque option implique des conséquences diverses, avec leur lot d'avantages et d'inconvénients. Il convient de les prendre en considération. »

V. M. : « Les aspects fiscaux d'une transmission d'entreprise doivent faire l'objet d'une réflexion préalable. Et cela d'autant plus que le choix fiscal optimal, entre cession d'actifs (asset deal) et cession de titres (share deal), est différent selon que l'on se place du côté du vendeur ou de l'acheteur. En effet, sur la base de la législation actuellement en vigueur en Belgique, un share deal est généralement fiscalement plus intéressant pour le vendeur, alors que, pour l'acquéreur, c'est souvent l'inverse. »

> Le prix constitue le point d'achoppement le plus fréquent des négociations entre les parties

Quel est le point d'achoppement le plus fréquent ?
A.S. : « L'évaluation d'une entreprise, essentielle dans toute opération de transmission, est un sujet délicat. Le prix constitue le point d'achoppement le plus fréquent des négociations entre les parties. »

Quelles sont les étapes-clés ?
V. M. : « Toute transmission comprend quelques étapes-clés. La première est la rédaction d'un mémorandum d'informations. Ce document de présentation permet au candidat acquéreur de se forger rapidement une idée réaliste sur la société à transmettre. Ensuite vient la signature d'une déclaration d'intention. Le candidat acquéreur y confirme son intention de mener à bien le processus d'acquisition. Il précise aussi le déroulement ultérieur des opérations. Parmi les étapes-clés, ajoutons les négociations avec les candidats acquéreurs. »

PRIX

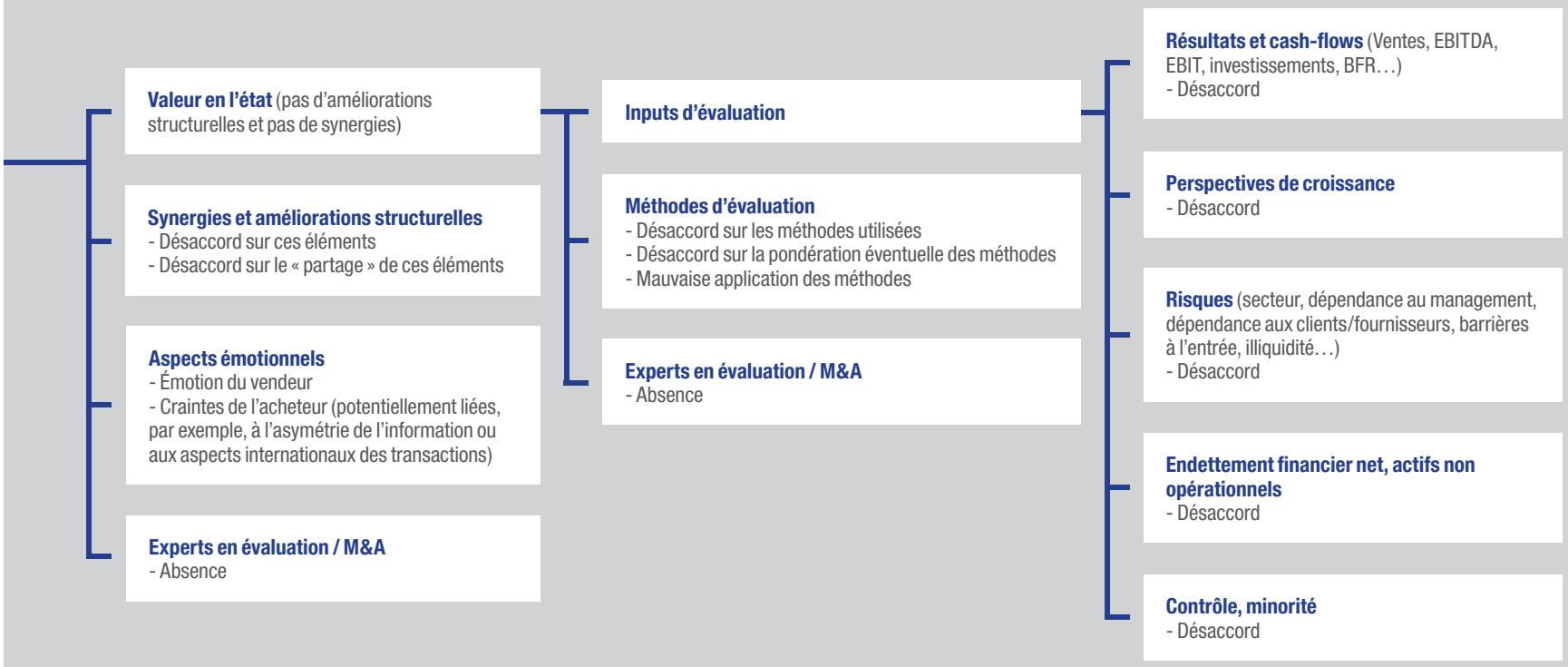
SYNOPSIS des facteurs pouvant influencer l'inadéquation entre les attentes financières d'un vendeur et d'un acheteur

Qu'entend-on par processus de due diligence ?
A.S. : « Le processus de due diligence vise à valider les hypothèses sur la base desquelles le candidat acquéreur a conçu sa stratégie d'acquisition et déterminé la valeur de la cible. Ce processus est essentiel, quelle que soit la taille de l'entreprise. Il aide à la transparence et à la sécurisation de l'opération. Concrètement, le cédant fournit au candidat acquéreur, qui fait exécuter la due diligence, des informations sur les actifs, l'activité, la situation financière et les perspectives de la société cible. L'objectif est que le candidat acquéreur puisse se forger une bonne opinion de l'entreprise. »

Quel est, parmi les documents juridiques, celui qui vous paraît essentiel ?
V.M. : « Le contrat de cession, appelé SPA (Share Purchase Agreement ou Sell and Purchase Agreement), est évidemment l'un des documents juridiques les plus importants lors d'une transmission d'entreprise. Il précise notamment, outre le prix, la date de transfert de propriété (closing), ainsi que les garanties données par le vendeur. »

La transmission d'entreprise est donc un processus complexe ?
A.S. : « Oui, car au cours de ce processus interviennent de nombreux aspects techniques à ne pas sous-estimer, qu'ils soient financiers, juridiques, fiscaux ou autres. Il est donc judicieux que les intervenants, tant l'acquéreur que le cédant, se fassent accompagner pour mener à bien cette opération délicate. »

JACQUELINE REMITS
redaction.be@mediaplanet.com


Valeur en l'état (pas d'améliorations structurelles et pas de synergies)
Synergies et améliorations structurelles
- Désaccord sur ces éléments
- Désaccord sur le « partage » de ces éléments
Aspects émotionnels
- Émotion du vendeur
- Craintes de l'acheteur (potentiellement liées, par exemple, à l'asymétrie de l'information ou aux aspects internationaux des transactions)
Experts en évaluation / M&A
- Absence
Inputs d'évaluation
Méthodes d'évaluation
- Désaccord sur les méthodes utilisées
- Désaccord sur la pondération éventuelle des méthodes
- Mauvaise application des méthodes
Experts en évaluation / M&A
- Absence
Résultats et cash-flows (Ventes, EBITDA, EBIT, investissements, BFR…)
- Désaccord
Perspectives de croissance
- Désaccord
Risques (secteur, dépendance au management, dépendance aux clients/fournisseurs, barrières à l'entrée, illiquidité…)
- Désaccord
Endettement financier net, actifs non opérationnels
- Désaccord
Contrôle, minorité
- Désaccord

Succes-story d'une transaction réussie

Johan Hatert
SENIOR MANAGER CHEZ BDO SPECIAL ADVISORY SERVICES

Benoît Lafontaine
COFONDATEUR ET ANCIEN COACTIONNAIRE DE LA SOCIÉTÉ STÛV

Après trente ans de vie entrepreneuriale, Benoît Lafontaine, cofondateur et ancien coactionnaire de la société Stûv, spécialisée dans les poêles à bois, a accordé sa confiance à BDO Corporate Finance dans la cession de ses actions à son ancien associé. Il a été épaulé par Johan Hatert, Senior Manager chez BDO Special Advisory Services. Un an et demi plus tard, Benoît Lafontaine évoque la manière dont il a vécu cette transaction.

Présentez-nous Stûv en quelques mots.

Benoît Lafontaine : « Fondée voici trente ans par Gérard Pitance et moi-même en région namuroise, Stûv conçoit et fabrique des poêles à bois. Elle emploie environ 110 personnes et réalise un chiffre d'affaires de quelque 24 millions d'euros et un EBITDA (cashflow brut d'exploitation) de quelque 4 millions d'euros. »

Pourquoi le choix d'un double conseil financier ?

B. L. : « J'ai toujours fonctionné de la sorte. Deux messages, deux analyses, et je tente de me faire une opinion sur ce que pensent deux conseillers auxquels j'accorde une totale confiance. J'ai décidé de créer une équipe en y intégrant BDO qui est très spécialisé techniquement sur ce type de transaction. »

Quels sont les principaux aspects qui font l'objet d'une négociation entre parties ?

B.L. : « La vision des prochaines années sur l'évolution du marché ainsi que la gamme de produits Stûv, et donc les performances financières futures qui s'y rapportent. Je dirais, et mes conseillers sont en ligne avec mon opinion, qu'une différence de l'ordre de 10 à 15 % entre les attentes d'un vendeur et celles d'un acheteur est tout à fait "normale" et représente une négociation saine.

Dans notre cas, nous avons trouvé un terrain d'entente à travers une structure de prix variable ; mais la partie variable ne portait que sur une partie minoritaire du prix et sera définie sur la base d'un indicateur financier du compte de résultat très lisible. Plus on "descend" dans le compte de résultat, plus les problèmes, litiges, concernant une possible interprétation de l'indicateur retenu peuvent surgir. Je suis très serein par rapport à cette situation. J'ai totale confiance en Gérard puisque je ne suis plus à la barre. De manière globale, je souhaitais céder l'entreprise à mon associé, sur la base d'une convention simple et en réduisant au minimum les déclarations et garanties. Cela n'est possible qu'entre nous et il faut, pour cela, accepter de "salir" un peu son prix. »

A posteriori, à quel élément apporteriez-vous davantage d'attention ?

B. L. : « Je tenterais, mais je n'en ai pas discuté avec des avocats de manière concrète, de matérialiser davantage mes souhaits liés au maintien de l'emploi et du site d'exploitation en région namuroise, c'est-à-dire le berceau de Stûv. Finalement, c'est cela qui me guidait en cédant à Gérard, et je me rends compte qu'il n'y a aucun écrit reflétant ces aspects. »

Parlez-nous de votre vie après la transaction. Beaucoup d'entrepreneurs, qui envisagent de céder leur affaire, ont peur de « s'ennuyer », de se couper de la vie professionnelle, et donc sociale, économique, culturelle.

B. L. : « Pour ma part, je ne ressens absolument pas cette tendance. D'une part, je suis occupé à réaliser l'étape ultérieure "naturelle" à une cession de titres, soit la restructuration patrimoniale de mes divers actifs. Et cela prend beaucoup de temps, car je rencontre de nombreux conseillers, avocats, banquiers… D'autre part, je suis occupé à développer mon autre projet professionnel, "Autrement dit vins", qui me prend énormément de temps. Finalement, peu importe la taille de la société et du projet. C'est le projet en tant que tel qui est digne, ou non, d'intérêt. Et je peux, à travers celui-ci, continuer à créer, développer, entreprendre finalement ! »

JACQUELINE REMITS
redaction.be@mediaplanet.com

+ TRANSMISSIONDENTREPRISES.BE

Pour des conseils clés afin que la transmission soit réussie, visitez notre site web.

EXPERTISE

DE LA CONVENTION DE CONFIDENTIALITÉ À LA CONVENTION DE CESSION

Didier Matray
AVOCAT ET PROFESSEUR À LA FACULTÉ DE DROIT DE LIÈGE

> Un conseil : commencez tôt, mais travaillez vite ! L'examen de la société cible doit être approfondi, mais la période de négociation doit être brève

Il est fréquent qu'une société soit confrontée un jour ou l'autre à la transmission d'entreprise. Comment celle-ci se déroule-t-elle concrètement ? La réponse avec Didier Matray, avocat et professeur à la Faculté de Droit de Liège.

« La forme de transmission d'entreprise la plus fréquente est la cession privée de titres. Elle se matérialise dans une convention que les parties négocient. Pour mener à bien le processus de transmission, il vaut mieux prendre quelques précautions », déclare Didier Matray.

Que faire pour éviter des fuites d'information lors d'une transmission ?

« Avant de conclure la convention de cession, il faut connaître le mieux possible la situation de la société cible. Le vendeur devra donc communiquer à l'acheteur une série d'informations. Les parties ont donc intérêt à signer une convention de confidentialité. L'acheteur s'engage à ne pas communiquer à des tiers les informations qu'il reçoit des vendeurs et à ne pas les utiliser à d'autres fins que dans un objectif d'acquisition de la société. »

Un accord d'exclusivité doit-il être signé ?

« Le candidat acquéreur s'entoure de spécialistes : des réviseurs ou de comptables pour étudier la situation financière de la société, des avocats pour négocier la reprise et rédiger les différents documents, et, le cas échéant, des banquiers qui financent l'opération. Un acheteur sera déçu si, après avoir fait travailler son équipe, le vendeur lui préfère un tiers. Il vaut donc mieux faire signer un accord d'exclusivité de négociation, qui peut être réciproque. »

L'acheteur peut-il encore faire marche-arrière à ce stade ?

« Plus les négociations avancent, plus les informations livrées sur la société deviennent intimes. Le vendeur demande souvent à l'acheteur de lui envoyer une lettre d'intention. L'acheteur explique qu'il a l'intention d'acquérir les titres de la société cible en décrivant déjà, en partie, certaines des conditions auxquelles il voudrait que l'opération se réalise. La signature d'une lettre d'intention intervient à un moment où les parties doivent encore poursuivre les négociations pour conclure un accord et où elles ne peuvent plus rompre leurs discussions de n'importe quelle façon, et sous n'importe quel prétexte. »

Qu'est-ce qu'une opération de due diligence ?

« L'acheteur enverra ses experts sur place pour s'assurer que la situation de la société cible est en ordre, qu'elle se conforme à la législation en vigueur, que la comptabilité donne une image fidèle de l'entreprise, que les contrats ne contiennent pas des clauses exorbitantes, que la législation sociale et fiscale est respectée, qu'il n'y a pas d'autres litiges que ceux que le vendeur a renseignés, etc. »

« Ces vérifications ont lieu le plus souvent avant la négociation de l'accord final. Les résultats des opérations de due diligence influencent la rédaction du contrat de cession. L'acheteur libellera en effet les garanties qu'il demande au vendeur de lui donner en fonction de ce qu'il aura appris dans le rapport des experts. »

Quelles sont les différentes clauses de la convention de cession ?

« La convention de cession contient d'abord les clauses que l'on retrouve dans toutes les conventions de vente : définition précise de l'objet vendu, détermination du prix et des modalités de paiement, date de l'entrée en jouissance et du transfert de propriété. Il s'y s'ajoute souvent des clauses de non-concurrence et des clauses de règlement de litige. »

« La convention de cession doit tenir compte du fait que les parties se mettent d'accord sur la base d'informations antérieures à la cession elle-même. Les dispositions ont pour objectif de prendre en compte le décalage dans le temps entre la date de la dernière situation comptable de la société cible et la date de l'entrée en vigueur de la convention de cession. La convention de cession contient presque toujours des conditions suspensives : elle n'entre en vigueur que lorsque tel ou tel événement s'est produit. Lors de la phase dite de « closing », on vérifie que les conditions suspensives sont réalisées. C'est à ce moment-là que la transaction est finalisée. »

Quels conseils donneriez-vous à ceux qui souhaitent racheter une entreprise ?

« Je leur conseillerais de commencer tôt, mais de travailler vite. En effet, l'examen de la société cible doit être approfondi, mais la période de négociation doit être brève, car elle peut être source d'inquiétude pour les personnes en relation avec la société cible : le personnel, mais aussi les banquiers et les fournisseurs. »

JUSTINE ROSSIUS
redaction.be@mediaplanet.com

+ TRANSMISSIONDENTREPRISES.BE

Pour des conseils spécifiques de Didier Matray, visitez notre site web.

INSPIRATION

Filliers, avec un f comme famille

Bernard Filliers
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA DISTILLERIE FILLIERS

> Des règles strictes ont été établies pour assurer la continuité des affaires et empêcher que la succession familiale ne soit assimilée à un privilège héréditaire

Depuis près de 135 ans, la distillerie Filliers, près de Deinze, représente un bel exemple de réussite d'entreprise familiale belge. Bernard Filliers, le directeur général, nous détaille les clés de ce succès.

« Dans une entreprise telle que la nôtre, qui en est à sa cinquième génération, il est essentiel de disposer d'une bonne structure, dans laquelle les rôles et les responsabilités de chacun sont clairement établis. Le principe selon lequel la première génération crée l'entreprise, la deuxième la développe et la troisième la ruine ne s'applique pas nécessairement. Nous y avons veillé en établissant une convention il y a une vingtaine d'années, afin que les générations suivantes puissent prendre la relève efficacement et évoluer au sein d'une entité bien organisée. Ainsi, le Conseil d'Administration est composé de cinq membres, dont trois sont externes à la famille, qui est donc représentée en minorité. »

Pas de privilège

« Des règles strictes ont été établies pour assurer la continuité des affaires et empêcher que la succession familiale ne soit assimilée à un privilège héréditaire : dans les deux branches de la famille, seul un enfant par branche pourra occuper une fonction au sein de la société. Par ailleurs, le candidat successeur devra disposer d'un diplôme d'études supérieures ou universitaires (laissées à son libre choix) et avoir acquis une expérience professionnelle de trois ans dans une entreprise extérieure, suivie de deux années supplémentaires au sein même de Filliers. Grâce à cette structure, il n'y a pas à proprement parler d'obstacles juridiques qui se dressent sur notre route : dès qu'un consensus est trouvé, les choses se mettent en place assez aisément. Et ce d'autant plus que la décision finale revient de toute façon au Conseil d'Administration. »

L'aspect émotionnel

« Bien entendu, même s'il faut rester objectif et rationnel, il n'est jamais facile de faire abstraction de la dimension émotionnelle lorsqu'il s'agit de poser un choix entre deux de vos enfants. Il est donc indispensable de privilégier au maximum un dialogue constructif afin de ne pas léser l'une des deux parties. En analysant ainsi les ambitions et les souhaits de chacun, on peut éviter les risques de rivalité intrafamiliale et développer au contraire une complémentarité bénéfique pour l'entreprise. »

Petite, mais non moins importante

« Même si, de nos jours, une entreprise familiale peut parfois paraître bien petite par rapport à de grands groupes internationaux, elle a toujours un rôle non négligeable à jouer sur le marché. Il n'y a pas de recette miracle : il faut garder un œil attentif sur nos points forts et nos marges d'amélioration, être entouré d'une équipe compétente et accepter de travailler sans relâche pour assurer le succès de l'entreprise. En contrepartie, nous bénéficions en interne d'une plus grande flexibilité que dans les grandes structures, plus rigides par définition, ce qui nous garantit un meilleur confort au quotidien. »

+ TRANSMISSIONDENTREPRISES.BE

Visitez notre site web pour les clés du succès selon Bernard Filliers.

Maximiser la valeur de votre entreprise est notre métier

Cessions - Fusions - Acquisitions
Levées de fonds - Valorisations

E-mail : info@merodis.com
www.merodis.com

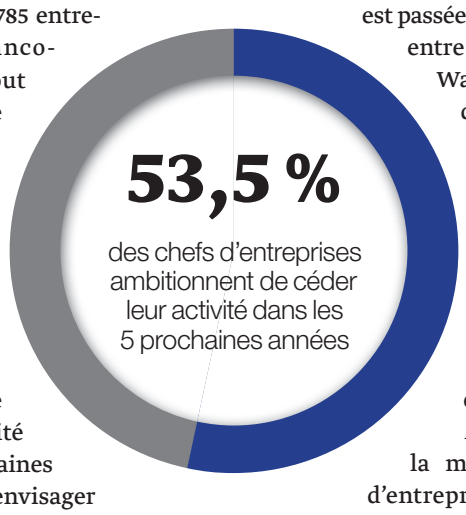
Merodis

L'entrepreneuriat est souvent associé uniquement à la création d'activités. Pourtant le « reprenariat » ou la reprise d'une activité déjà existante est une alternative intéressante. Cette démarche contribuerait à stimuler l'entrepreneuriat et à maintenir un savoir-faire à défaut d'une mise en liquidation. Mais le processus de transmission de l'entreprise n'est pas toujours simple.

Entre défi et opportunité

Cession ou diversification, recherche de repreneurs, connaissance de la valeur de l'entreprise sans oublier les longues démarches administratives sont autant de phases qui freinent l'élan de bon nombre de patrons désireux de transmettre leur entreprise. Dans une étude, l'UCM (Union des classes moyennes), organisation professionnelle représentant les indépendants et les PME (Petites et Moyennes Entreprises), a sondé 785 entrepreneurs francophones sur tout le processus de transmission d'une entreprise.

Il en ressort que 53,5 % des chefs d'entreprises ambitionnent de céder leur activité dans les 5 prochaines années. Loin d'envisager une cession définitive, certains, de l'ordre de 30 %, entrevoient plutôt une restructuration de l'entreprise. Cela permettrait ainsi de définir un nouveau levier de croissance de l'entreprise en diversifiant les activités.



Ces changements sont envisagés pour la plupart à 55 ans. Pas étonnant dans ces circonstances que la transmission d'entreprise est une problématique qui se pose de manière urgente, car on assiste actuellement à un vieillissement des chefs d'entreprises en Belgique. Ainsi, la proportion d'indépendants âgés de plus de 50 ans est passée de 35,7 % à 41,6 % entre 2002 et 2012 en Wallonie. À titre de comparaison, en Flandre, le constat est identique avec une proportion d'indépendants cinquantenaires qui est passée de 32,6 % à 38,3 %. Ainsi, près de la moitié des chefs d'entreprises interrogés évoque la perspective d'un départ à la retraite comme le principal facteur qui influence la vente de leur firme. Parmi les autres raisons, on peut citer des motifs liés à la santé (29 %), à l'absence d'un successeur au niveau familial (15 % environ) et enfin les mauvaises prévisions de marché qui rendraient l'activité peu rentable. Et il faut une dose de persévérance, car la cession et la reprise d'une entreprise sont un processus de longue haleine.

Un minimum de 3 ans

C'est le temps qu'il faut compter en moyenne pour trouver un repreneur. Un carnet d'adresses bien fourni reste la méthode la plus utilisée et de loin la plus efficace pour 23 % des entrepreneurs sondés. Les annonces dans les journaux, mais également l'utilisation des réseaux sociaux, sont également des créneaux permettant de bien relayer le message et de trouver des candidats.

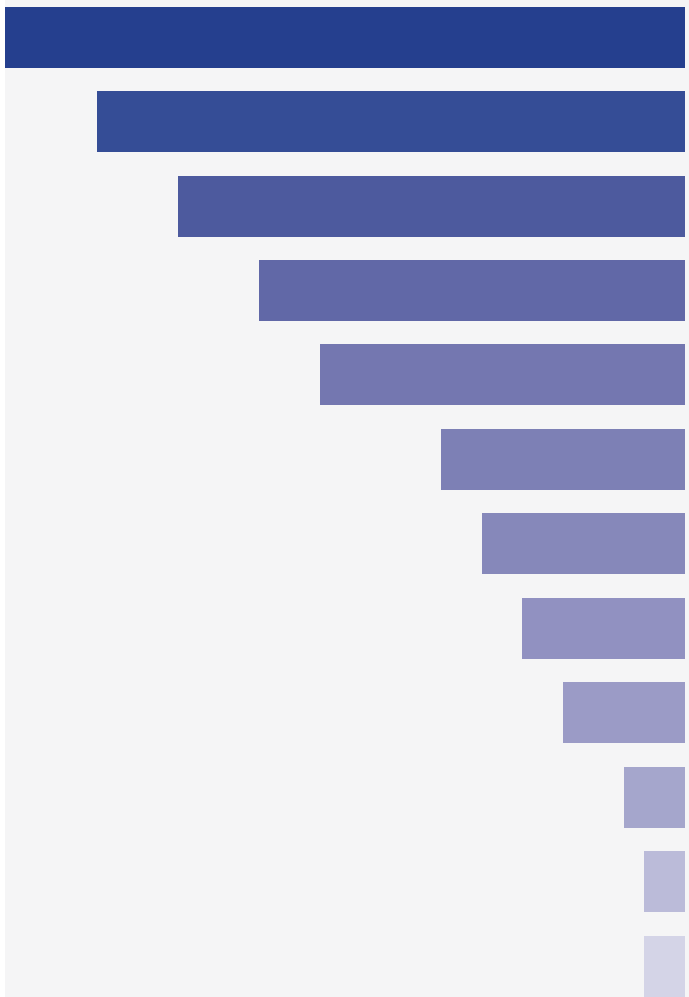
Mais il existe également des plateformes labellisées de mise en relation cédants-repreneurs qui permettent d'assurer la qualité du service proposé. Cela favorise une sélection de candidats repreneurs en fonction de leur sérieux. C'est le cas de la plateforme européenne « Transeo » créée afin d'échanger les bonnes pratiques en matière de transmission d'entreprises entre professionnels privés, publics et académiques en Europe. Aussi, la SOWACCESS (Société wallonne d'Acquisitions et de Cessions d'Entreprises) a mis en place une plateforme qui couvre actuellement la Belgique, les Pays-Bas et la France afin de mettre en relation acquéreurs et cédants potentiels.

> La reprise d'une entreprise peut s'avérer plus couteuse qu'une création, mais la solidité de ce type d'entreprise est plus forte

Céder à quel prix ?

Une évaluation précise de la valeur de son entreprise est en effet un préalable indispensable pour démarrer

RAISONS QUI MOTIVENT LA CESSION DE L'ACTIVITÉ



50 % Atteinte de l'âge de la pension

29 % Motifs de santé

25 % Pas de successeur au niveau de la famille

21 % Raisons économiques

18 % Prévisions pessimistes du marché

12 % Autres

10 % Possibilité d'obtenir maintenant un bon prix

8 % Nouveau challenge

6 % Raisons familiales (problèmes, disputes...)

3 % Départ à l'étranger

2 % Je ne pense pas quitter ou céder mon entreprise

2 % Capital constitué suffisant (rentier)

le processus de transmission. Beaucoup d'entrepreneurs éprouvent des difficultés pour trouver un repreneur sérieux, mais surtout pour déterminer la valeur de l'entreprise.

La valeur exacte d'une entreprise n'est pourtant connue que par une faible proportion des entrepreneurs sondés. Seuls 30 % d'entre eux affirment connaître avec précision ce que vaut réellement leur firme, 500 000 euros pour près d'un tiers des répondants (30,2 %). Également, environ un tiers des répondants (29,7 %) estime que la valeur de leurs entreprises est inférieure à 100 000 €.

Quant au coût de la préparation de la transmission, seule une minorité (20,4 %) de chefs d'entreprise veulent dépenser plus de 5 000 € pour les démarches administratives alors que plus d'un quart (26,9 %) n'a aucune idée du montant qu'il va dépenser.

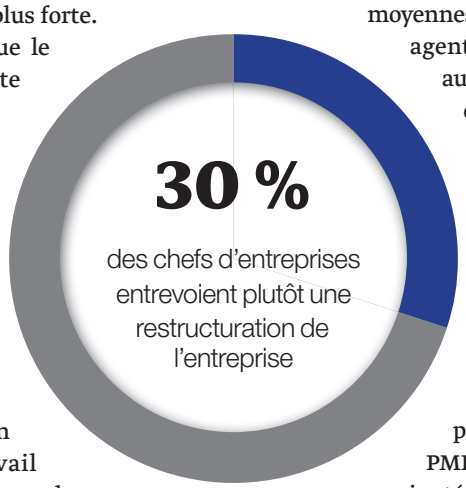
C'est ainsi que pour mieux préparer cette cession, près de la moitié des entrepreneurs soit 48 % estime que l'expert-comptable est l'interlocuteur privilégié en matière de conseil sur la transmission d'entreprise. Viennent ensuite les réviseurs et les intermédiaires en reprise qui ne sont cités que par 12 % des répondants. Seuls 3,3 % des chefs d'entreprise sondés affirment leur intention de ne pas recourir à des spécialistes du domaine avant la cession des activités.

Comment booster la transmission ?

La reprise d'une entreprise peut donc s'avérer plus couteuse qu'une création, mais la solidité de ce type d'entreprise est plus forte. D'autant plus que le repreneur profite d'un fonds de commerce, d'une réputation et d'un portefeuille de clients existants.

Pour mieux exploiter cette opportunité économique, un important travail de sensibilisation et de vulgarisation des dispositifs d'aide existants doit être effectué autant chez les cédants que chez les repreneurs potentiels. Le Ministère en charge de ce portefeuille doit mettre sur pied des campagnes ciblées aux entrepreneurs qui ont atteint 55 ans afin de leur présenter l'importance de la transmission ainsi que les différents dispositifs d'aides à leur disposition.

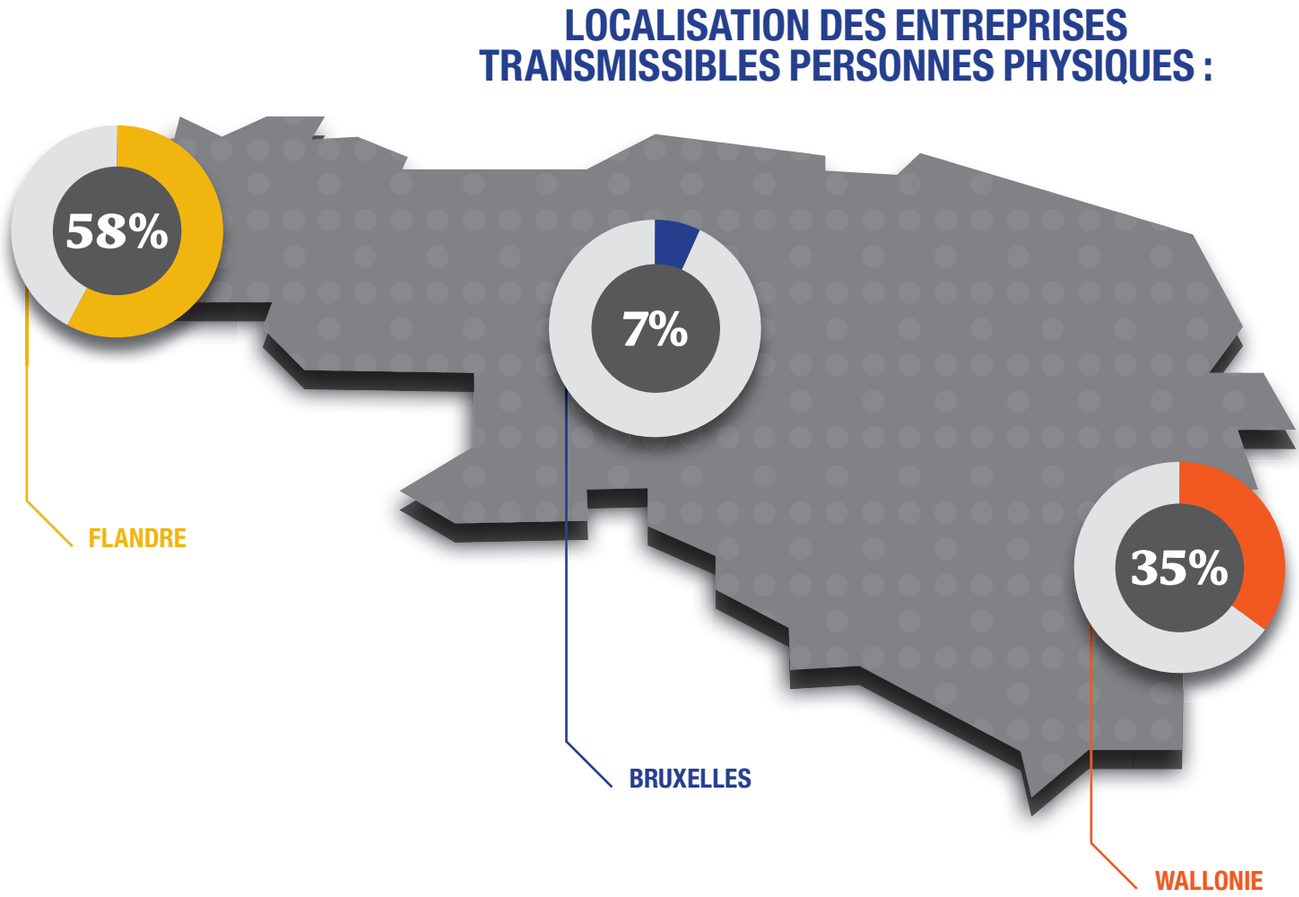
En Wallonie, il existe l'action « agent relais transmission » qui couvre, via ses agents, l'ensemble de la Wallonie et est accessible à toutes les petites et moyennes entreprises. Ces agents sensibilisent aussi bien les candidats cédants que repreneurs via l'organisation de divers événements, les conseillent et les accompagnent tout au long de ce processus. Les PME sont également orientées en fonction des besoins identifiés vers des professionnels de la transmission.



De nombreuses actions sont déjà menées à différents niveaux pour faciliter le processus de transmission. Pour concrétiser la reprise, plusieurs recommandations émanent de l'UCM. Celle-ci plaide, entre autres, pour une extension des aides publiques existantes pour que les cédants, dans leur élan de transmission, puissent bénéficier d'une assistance de conseillers professionnels à des prix démocratiques (intervention publique à hauteur de 75 % par exemple pour un montant total de 15 000 € maximum). Une réduction des charges sociales temporaire et dégressive pendant les trois premières années suivant la transmission de l'entreprise est vivement préconisée. L'objectif est d'éviter une perte financière temporaire pour le repreneur.

In fine, l'UCM conseille un maintien en Wallonie, des droits de succession et de donation pour les transmissions d'entreprises qui sont réduits sous certaines conditions à 0 %.

CYNTHIA BASHIZI
redaction.be@mediaplanet.com



Quand l'offre dépasse la demande

Dans les dix prochaines années, un chef d'entreprise sur trois devra transmettre son entreprise en perspective de son départ à la retraite. D'autre part, on observe une diminution du nombre de repreneurs. Concrètement, il y a plus de vendeurs que d'acheteurs. Cette situation constitue un véritable casse-tête socio-économique étant donné que la survie de plusieurs entreprises est en jeu et que des milliers d'emplois sont directement menacés.

C'est dans ce contexte que l'IWEPS (Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique) développe depuis un an un programme de travail afin de prévenir cette pénurie de la population entrepreneuriale. Au travers de cette étude, l'organe wallon s'interroge sur l'impact que peut avoir le vieillissement des chefs d'entreprises et la stagnation des repreneurs sur le tissu économique en Région Wallonne.

Ces travaux ont surtout permis d'identifier les difficultés rencontrées par ceux qui désirent vendre leur entreprise, le profil des candidats à la reprise ainsi que les caractéristiques de leur plan d'action et les évolutions en termes de pratiques de transmission, d'accompagnement voire de politique publique en la matière. D'après les experts consultés, cette problématique ne serait pas sans conséquence sur l'emploi en Wallonie, particulièrement dans le secteur des PME et sur la géolocalisation des centres décisionnels dans la mesure où des investisseurs extérieurs se montreraient plus actifs que les acteurs locaux.

Quant au faible taux des repreneurs, il résulterait notamment du manque d'esprit d'entreprise, des lourdeurs administratives liées au processus de reprise (accès aux ressources financières, longues démarches administratives, complexité des cadres juridiques…) et au manque de professionnalisme des candidats à la reprise.

Un tiers des entreprises européennes transmissibles

Dans un même registre, le CeFIP (Centre de Connaissances du Financement des PME) a réalisé un complément d'étude afin de cerner le phénomène à partir d'éléments chiffrés. Au niveau national, le CeFIP estime que 37 % des personnes physiques et 31 % des personnes morales sont des entreprises transmissibles. Ces pourcentages se rapprochent très fortement des estimations de la Commission européenne pour qui un tiers des entreprises européennes feront l'objet d'une transmission dans les dix années à venir.

> La Région Wallonne souhaite encourager plus de personnes à devenir entrepreneurs en facilitant surtout les transmissions d'entreprises

Au total, le nombre de personnes physiques qui devront durant les dix prochaines années prendre les dispositions nécessaires pour garantir la survie de leur activité s'élève à 52 019 en Wallonie, à 95 650 en Flandre, à 11 591 à Bruxelles et à 159 260 en Belgique selon les prévisions du CeFIP. Autrement dit, plus de la moitié (58 %) des entreprises transmissibles personnes physiques sont localisées en Flandre. La Wallonie en compte 35 % et Bruxelles 7 %.

Des mesures wallonnes d'aide à la transmission

Déjà en 2009 dans son discours de politique générale, la Région Wallonne était conscience de l'urgence de la situation. Elle affirmait son ambition de vouloir « encourager plus de personnes à devenir entrepreneurs en facilitant surtout les transmissions d'entreprises » dans l'optique des prévisions qui veulent qu'un tiers des PME devrait changer de mains dans les dix ans. Surtout que le taux de survie d'une entreprise acquise s'élève à 96 % au bout de 5 ans contre 75 % pour une entreprise créée. Tout ceci à la condition d'être suffisamment préparé et accompagné dans ses démarches par des experts.

Le pouvoir public s'employait également à éviter les cas de fermeture de ces entreprises causés par les obstacles dus à l'environnement fiscal ou juridique ou le défaut d'un successeur, pouvait-on lire également. Depuis est née la SOWACCESS (Société wallonne d'Acquisitions et de Sessions d'entreprises) dont l'objectif primordial est de faciliter le processus de vente ou d'acquisition aux principaux intéressés.

CYNTHIA BASHIZI
redaction.be@mediaplanet.com

INSPIRATION

D'une entreprise familiale à une famille d'entreprises

PHOTO : COLRUYT GROUP

Frans et Jef Colruyt
RESPECTIVEMENT COO ET CEO DE COLRUYT GROUP

Colruyt Group, ce nom vous est probablement familier grâce à la chaîne de magasins éponyme. Mais saviez-vous que les stations essence DATS 24 et les magasins OKay, Dreamland, Dreambaby et Bio-Planet font également partie de Colruyt Group ? Que ce même groupe livre des marchandises aux entrepreneurs indépendants ? Et qu'il a en son sein un département d'exportation ?

Lancée par Franz Colruyt en 1928, la petite entreprise familiale a, depuis, bien grandi. Sous l'impulsion de son fils Jo Colruyt, le grossiste en alimentation se mue en une chaîne de magasins. Jo décède inopinément en 1994 et c'est son fils Jef qui lui succède. Avec Frans, son cousin, il fera évoluer l'affaire familiale en une grande famille d'entreprises. La génération suivante est déjà dans les starting-blocks. Elle se prépare à reprendre le flambeau dans le respect de la mission du groupe : créer ensemble une valeur ajoutée durable, fondée sur des valeurs familiales et le savoir-faire dans la distribution.

Les atouts d'une petite entreprise familiale

Colruyt Group emploie aujourd'hui plus de 27 000 personnes. Et malgré cette croissance impressionnante, l'établissement présente tous les atouts d'une petite entreprise familiale. Le travail est exécuté avec passion et expertise, simplement et efficacement. Son signe distinctif ? Une sous-traitance limitée. Beaucoup de choses sont accomplies par l'entreprise même, ce qui permet de développer son savoir-faire et de garantir la qualité de ses produits. C'est ainsi que l'entreprise familiale a acquis des années d'expérience dans le traitement de la viande, la torréfaction du café, l'embouteillage du vin et la découpe du fromage. Elle dispose également de services internes auxquels elle peut faire appel, comme le cabinet d'architectes, le service Environnement, le service de sélection et l'agence de communication Mais le plus important pour Colruyt Group est que ses collaborateurs se sentent bien dans leur job et dans leur peau. Car la croissance de l'entreprise dépend avant tout de la croissance des individus.

MATRAY & MATRAY HALLET
SOCIÉTÉ CIVILE D'AVOCATS - S.C.

Matray, Matray & Hallet, un cabinet d'avocats d'affaires implanté dans les trois régions du pays, vous assiste dans vos projets de transmission d'entreprises.

Moment clé dans la vie d'un entrepreneur, la transmission d'une entreprise pose une multitude de questions, pour le vendeur comme pour l'acheteur.

Pour le vendeur :

- Quelles informations sur l'entreprise dois-je dévoiler aux candidats acquéreurs ?
- Comment organiser le processus de vente pour obtenir le meilleur prix ?
- Quelles garanties faut-il donner à l'acheteur ?
- …

Pour l'acheteur :

- Comment limiter le risque d'engager en vain des frais dans la transaction ?
- En cas de découverte après la cession d'un problème inattendu, comment assurer mon indemnisation effective ?
- Le vendeur pourra-t-il travailler dans le même secteur après la cession ?
- …

Pour chaque projet de cession, Matray, Matray & Hallet compose sur mesure une équipe d'avocats spécialisés et multilingues pour vous appuyer tout au long du processus, dans la structuration de ce dernier, dans l'audit pré-acquisition, dans la négociation et la rédaction des différents documents contractuels, jusque dans les formalités post-acquisition.

LIÈGE - BRUXELLES - ANTWERPEN - KÖLN - PARIS

www.matray.be

BDO BELGIUM
SPECIALISES IN FOUR AREAS:

AUDIT & ASSURANCE, ACCOUNTING & REPORTING, TAX & LEGAL, AND SPECIAL ADVISORY SERVICES (CORPORATE FINANCE, MANAGEMENT ADVISORY & INTERIM MANAGEMENT)

BDO ANTWERPEN
Uitbreidingstraat 72/1
B-2600 Antwerpen
T. +32 (0)3 230.58.40
F. +32 (0)3 218.45.15
bdoantwerpen@bdo.be

BDO GENT
Axxes Business Park
Guldensporenpark 100 - blok K
B-9820 Merelbeke
T. +32 (0)9 210.54.10
F. +32 (0)9 232.43.40
bdogent@bdo.be

BDO LIÈGE
Rue Waucomont 51
B-4651 Battice
T. +32 (0)87 69.30.00
F. +32 (0)87 67.93.58
bdobattice@bdo.be

BDO BRUSSELS (AIRPORT)
The Corporate Village
Da Vincilaan 9, Box E.6
B-1935 Zaventem
T. +32 (0)2 778.01.00
F. +32 (0)2 771.56.56
bdobrussel@bdo.be

BDO HASSELT
Prins Bisschopssingel 36/3
B-3500 Hasselt
T. +32 (0)11 28.60.60
F. +32 (0)11 28.52.78
bdohasselt@bdo.be

BDO NAMUR-CHARLEROI
Parc Scientifique Crealys
Rue Camille Hubert 1
B-5032 Les Isnes
T. +32 (0)81 20.87.87
F. +32 (0)81 20.14.14
bdonamur@bdo.be

BDO BRUSSELS (CENTRE)
Blue Tower
Louisalaan 326 bus 30
B-1050 Brussel
T. +32 (0)2 640.07.96
F. +32 (0)2 640.53.43
bdobrusselscentre@bdo.be

BDO LA HULPE
Nysdam Office Park
Avenue Reine Astrid 92
B-1310 La Hulpe
T. +32 (0)2 352.04.90
F. +32 (0)2 351.04.87
bdolahulpe@bdo.be

BDO ROESELARE
Accent Business Park
Kwadestraat 153/5
B-8800 Roeselare
T. +32 (0)51 26.08.40
F. +32 (0)51 24.10.89
bdoroeselare@bdo.be

▶ www.bdo.be

▶ Follow us